
STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) PANCORAN MAS DESA DEMPO BARAT KECAMATAN PASEAN KABUPATEN PAMEKASAN

Weny Eka Wahyu Maulidya, Andrie Kisroh Sunyigono*
Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Universtas Trunojoyo Madura,
Indonesia

ABSTRAK

Desa Dempo Barat memiliki potensi sumber daya yang berpeluang untuk dikembangkan menjadi unit usaha yang menguntungkan bagi BUMDes Pancoran Mas. Namun, potensi tersebut belum dikembangkan secara maksimal karena adanya beberapa faktor yang menghambat BUMDes. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui faktor internal dan eksternal yang terdapat pada BUMDes, (2) mengetahui rumusan alternatif strategi pengembangan BUMDes, dan (3) mengetahui alternatif strategi pengembangan prioritas yang dapat diterapkan pada BUMDes. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan terdapat 7 faktor internal dan 9 faktor eksternal pada BUMDes. Hasil analisis matriks SWOT diketahui terdapat 7 rumusan alternatif strategi. Terdapat 3 rumusan alternatif strategi prioritas yang diperoleh dari hasil perankingan oleh informan diantaranya (1) mengadakan sosialisasi dan program pelatihan usaha sebagai upaya pengembangan inovasi, (2) meluaskan jaringan kerjasama dengan mitra usaha untuk mengakses permodalan setelah memiliki legalitas, (3) membuat peraturan desa terkait partisipasi masyarakat dalam mendukung program kerja BUMDes. Berdasarkan hasil analisis diharapkan BUMDes mampu mengimplementasikan alternatif strategi yang telah dihasilkan sebagai upaya pengembangan serta kelancaran program kegiatan BUMDes.

Kata kunci: BUMDes, Potensi lokal, Strategi pengembangan, SWOT

DEVELOPMENT STRATEGY FOR BUMDES PANCORAN MAS IN DEMPO BARAT VILLAGE, PASEAN DISTRICT, PAMEKASAN REGENCY

ABSTRACT

West Dempo Village has potential village resources that have the opportunity to be developed into a profitable business unit for the Pancoran Mas BUMDes. This potential has not been optimally because of several factors that hinder. The purpose of this study is to (1) determine the internal and external factors of BUMDes, (2) find out the formulation of alternative BUMDes development strategies, (3) find out alternative priority development strategies that can be applied. The analytical method used is SWOT. The research results obtained showed that there were 7 internal factors and 9 external factors in the BUMDes. The results of the SWOT matrix analysis show that there are 7 alternative strategy formulations. There are 3 priority strategy formulas obtained from the rank results by informans, including (1) conducting socialization and training programs as an effort to develop innovation, (2) extend

the cooperation network with business partners to access capital after having legality, (3) making village regulations regarding public participation in supporting the BUMDes work program. Based on the results of the analysis, it is hoped that BUMDes will be able to implement alternative strategies that have been produced as a development effort and smooth of the BUMDes activity program.

Keywords: BUMDes, development strategy, Local potential, SWOT

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang desa, disebutkan bahwa desa merupakan sebuah wilayah yang ditempati masyarakat yang terikat oleh hukum dan memiliki kewajiban untuk mengatur urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat sesuai sistem pemerintahan yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Salah satu tujuan pengaturan desa sebagaimana terdapat pada regulasi tersebut adalah melakukan pembangunan desa dengan upaya peningkatan perekonomian dan kesejahteraan masyarakatnya melalui pengembangan potensi ekonomi lokal dengan pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan. Hal yang dapat dilakukan pemerintah desa untuk memenuhi kewenangan yang diberikan pemerintah pusat yakni dengan meningkatkan perekonomian desa, salah satunya dapat dilakukan dengan pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Pradini, 2020). Hal ini diperkuat oleh Permendes PDT dan Transmigrasi Nomor 5 tahun 2015 yang menyebutkan bahwa prioritas alokasi dana desa salah satunya yaitu untuk pendirian dan pengembangan BUMDes.

BUMDes memiliki peran untuk menangani kebutuhan masyarakat dengan menyediakan layanan serta sebagai lembaga usaha yang mencari keuntungan melalui penjualan barang maupun jasa dengan memanfaatkan potensi desa yang tersedia. Pendirian BUMDes diharapkan dapat menggerakkan serta meningkatkan perekonomian di pedesaan melalui unit-unit usaha yang dijalankan. Selain pemanfaatan potensi desa, keberadaan BUMDes juga memiliki dampak pada peningkatan sumber pendapatan asli desa (PAD) yang dapat mendukung desa dalam melakukan pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan secara optimal (Adawiyah, 2018). Namun faktanya, BUMDes yang telah berdiri belum mampu melaksanakan kegiatan operasional dengan baik dikarenakan adanya faktor penghambat baik internal maupun eksternal. Beberapa faktor penghambat seperti keterbatasan pengetahuan perangkat desa terkait BUMDes, keterbatasan dalam memanfaatkan potensi desa serta kurangnya inovasi produk pada unit usaha menjadikan BUMDes belum mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat maupun perekonomian desa.

BUMDes Pancoran Mas merupakan BUMDes yang terletak di Desa Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan. BUMDes Pancoran Mas berdiri pada tahun 2022 dengan mengelola satu unit usaha yaitu jasa layanan penyaluran air

bersih. Alasan pembentukan BUMDes yang hanya didasari motivasi untuk memenuhi peraturan yang ada membuat BUMDes belum berkembang secara maksimal. Kondisi ini menyebabkan adanya tata kelola kelembagaan BUMDes belum sesuai dengan sistem manajemen yang jelas. BUMDes Pancoran Mas belum memiliki legalitas sehingga terbatas dalam memenuhi permodalan. Sementara itu, tata kelola usaha dari BUMDes Pancoran Mas juga belum terlaksana dengan baik yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan pengelola dalam menjalankan unit usaha. Unit usaha BUMDes juga termasuk dalam bidang layanan jasa dan belum memberikan keuntungan kepada BUMDes serta belum mampu berkontribusi pada PAD.

Berdasarkan uraian singkat terkait gambaran BUMDes, diketahui perlu adanya perumusan alternatif strategi guna membantu pengembangan BUMDes Pancoran Mas dalam mengelola unit usahanya agar dapat mencapai tujuan serta mampu berkontribusi terhadap PAD. Dibutuhkan adanya manajemen strategis, dimana manajemen strategis merupakan sebuah langkah dalam merencanakan atau mengorganisasikan sesuatu yang bersifat strategis yang didalamnya terdapat pertimbangan faktor pendukung dan penghambat untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif (Febriana, 2021). Penelitian terkait strategi pengembangan BUMDes telah dilakukan pada beberapa BUMDes yang berbeda antara lain oleh Zunaidah et al. (2020) dan Faksi & Marina, (2020) berdasarkan penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa alternatif strategi pengembangan yang diperoleh ditentukan berdasarkan kondisi yang terjadi pada BUMDes.

Kebaruan yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada permasalahan yang dialami BUMDes. Selain itu, penelitian ini dilakukan di lokasi BUMDes yang berbeda sehingga latar belakang, karakteristik masyarakat, lingkungan serta potensi desa yang ada berbeda dengan BUMDes yang telah diteliti sebelumnya. Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan dari penelitian ini antara lain (1) mengetahui faktor internal dan eksternal yang terdapat pada BUMDes Pancoran Mas; (2) mengetahui rumusan alternatif strategi pengembangan BUMDes; dan (3) mengetahui prioritas alternatif strategi pengembangan yang dapat diterapkan pada BUMDes Pancoran Mas.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori manajemen mengasumsikan bahwa pencapaian tujuan organisasi melibatkan bimbingan atau pengarahan melalui proses perencanaan, pengelompokan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengontrolan (Terry & Rue, 2019). Penelitian ini lebih terfokus pada konsep manajemen strategi yang menyatakan manajemen strategi merupakan sebagai sebuah rangkaian aktivitas untuk pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh yang harus diimplementasikan oleh seluruh pihak terlibat guna mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan

bersama. Selain itu, manajemen strategi memiliki beberapa karakteristik diantaranya bersifat jangka panjang, dinamis, berpadu dengan manajemen operasional, diatur oleh unsur manajer tingkat puncak, berorientasi masa depan, serta pelaksanaannya didukung oleh sumber daya ekonomi yang tersedia (Taufiqurokhman, 2016). Penerapan manajemen strategi yang sesuai pad perusahaan akan menghasilkan keuntungan serta keunggulan kompetitif pada usaha yang dikelola (Shujahat et al., 2017). Berdasarkan hal tersebut, diperlukan adanya perumusan strategi yang tepat guna memperoleh rumusan strategi yang sesuai dengan kondisi yang ada.

Strategi dapat didefinisikan sebagai sebuah rencana yang berorientasi dalam jangka panjang dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Sembiring & Didin, 2020). Strategi memiliki beberapa peran diantaranya sebagai pendukung pengambilan keputusan dan sarana komunikasi serta pengambilan keputusan. Diketahui bahwa hasil perumusan strategi bersifat terarah, dinamis, tidak pasti, serta bersifat interaktif dan terintegrasi (Fuertes et al., 2020). Adanya srategi dibutuhkan untuk melakukan pengembangan dalam suatu hal. Dasar yang digunakan untuk menetapkan tujuan serta strategi yaitu dengan menggabungkan antara faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dilengkapi dengan adanya misi yang jelas (D. R. Hidayati, 2016). Terdapat beberapa langkah dapat yang dilakukan dalam melakukan perumusan strategi diantaranya (1) identifikasi masalah, (2) membuat alternatif strategi, (3) evaluasi strategi dan (4) menentukan strategi prioritas (Arrohmah & Rum, 2022).

Pengembangan merupakan sebuah rangkaian serta upaya penyempurnaan yang dilakukan secara konsisten dan terencana guna memecahkan berbagai masalah yang akan dihadapi. Pengembangan organisasi merupakan sebuah perencanaan jangka panjang yang membawa perubahan untuk meningkatkan efektivitas keorganisasian sebagai upaya mencapai tujuan (T. Hidayati, 2020). Hal ini bertujuan untuk menciptakan kemampuan organisasi agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi maupun permasalahan baru yang akan timbul. Strategi pengembangan dapat diartikan sebagai pendekatan secara keseluruhan yang meliputi ide, perencanaan, eksekusi pada sebuah aktivitas untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (Adawiyah, 2018). Diketahui bahwasanya pengembangan sebuah organisasi membutuhkan adanya strategi untuk dapat menjalankan rencana pencapaian tujuan agar lebih terstruktur.

Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*) merupakan sebuah alat analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan yang diperoleh dari analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Sarsby, 2016). Faktor internal merupakan sebuah faktor yang bersumber dari dalam, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang bersumber dari luar organisasi atau perusahaan. Pada analisis SWOT terdapat pengelompokan rumusan alternatif strategi yang meliputi S-O (*Strengths-Opportunities*) yang dibuat untuk mendapatkan

peluang dengan memanfaatkan kekuatan pada lingkungan eksternal. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*) yang digunakan untuk memperbaiki kelemahan pada lingkungan eksternal. Strategi S-T (*Strengths-Threats*) yaitu dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal serta strategi W-T (*Weakness-Threats*) yang didasarkan pada kegiatan yang meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman dari lingkungan eksternal (Howara, 2013). Penggunaan analisis SWOT mengasumsikan bahwa suatu strategi yang efektif diketahui dapat memaksimalkan faktor kekuatan dan peluang serta meminimalkan faktor kelemahan dan ancaman (Ati & Nursamsiyah, 2015). Proses melakukan analisis faktor eksternal dan internal dalam SWOT harus dikupas secara komparatif sehingga strategi yang dihasilkan lebih efektif dan layak untuk diimplementasikan (David et al., 2017). Hal tersebut akan menjadikan strategi yang dihasilkan dapat diimplementasikan sebagai upaya pencapaian tujuan dalam jangka panjang.

Berdasarkan PP No 11 Tahun 2021 tentang BUMDes, menyebutkan bahwa BUMDes merupakan sebuah badan hukum yang didirikan oleh desa atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, pemanfaatan aset hingga pengembangan produktivitas dengan menyediakan jenis usaha sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. BUMDes juga dapat diartikan sebagai lembaga atau badan perekonomian desa yang berbadan hukum dengan penggunaan anggaran desa dalam pengelolaannya, dilakukan secara ekonomis, mandiri serta profesional (Dewi, 2014). Terbentuknya BUMDes salah satunya didasari oleh keinginan desa dalam upaya meningkatkan perekonomian, sehingga pemilihan unit usaha yang dikelola oleh BUMDes harus disesuaikan dengan potensi yang tersedia di sebuah desa. Pengelolaan potensi desa secara maksimal melalui BUMDes memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta perekonomian desa, salah satunya sebagai sumber peningkatan pendapatan asli desa (PAD) (Holilah & Sugiarti, 2023). BUMDes merupakan sebuah pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial dan komersial. BUMDes dapat mendorong perubahan ekonomi pedesaan apabila dalam kegiatannya dapat menerapkan prinsip efisiensi dan efektifitas dalam melakukan usahanya (Nadriana, 2022). Adapun jenis-jenis usaha pada BUMDes antara lain; pelayanan umum (*servicing*), keuangan (*banking*), bisnis penyewaan (*renting*), usaha perantara (*brokerage*), bisnis perdagangan (*trading*), usaha bersama (*holding*), dan usaha kemitraan (*contracting*) (Hidayah et al., 2018).

Sebagai pendukung penelitian terkait strategi pengembangan BUMDes, maka diperlukan penelitian terdahulu yang mengkaji terkait strategi pengembangan BUMDes. Salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Zunaidah et al. (2020) dalam penelitiannya terkait strategi pengembangan BUMDes di Desa Keboireng Kecamatan Besuki Kabupaten Tulungagung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa BUMDes Karya Nyata memiliki 12 faktor internal serta 12 faktor eksternal. Selain itu,

BUMDes ini menerapkan strategi SO (agresif) yang didalamnya terdapat 5 strategi. Prioritas strategi yang diterapkan yaitu memanfaatkan teknologi untuk mengembangkan usaha, termasuk menambah pengetahuan serta sarana prasarana terkait promosi dan pemasaran.

Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian oleh Faksi & Marina, (2020) dalam penelitiannya terkait strategi pengembangan usaha ternak sapi potong pada BUMDes Bonang Gumilang Kabupaten Majalengka. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi usaha ternak pada BUMDes Bonang Gumilang memiliki 25 faktor internal dan 24 faktor eksternal yang diperoleh. BUMDes ini menerapkan strategi SO (agresif) yang didalamnya terdapat 4 strategi alternatif. Berdasarkan analisis QSPM, strategi prioritas yang memiliki nilai TAS tertinggi sebesar 6,675 yaitu memanfaatkan ketersediaan sumber pakan sebagai upaya peningkatan populasi dan produktifitas dengan memanfaatkan peran BUMDes untuk memenuhi permintaan pasar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada BUMDes Pancoran Mas yang terletak di Desa Dempo Barat, Kecamatan Pasean, Kabupaten Pamekasan. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa BUMDes Pancoran Mas merupakan BUMDes baru yang memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Desain penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif yang digunakan untuk mengetahui kondisi, faktor internal dan eksternal BUMDes Pancoran Mas serta mendeskripsikan hasil yang diperoleh dari penelitian.

Adapun data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh dari hasil observasi, dokumentasi dan wawancara terstruktur dengan bantuan kuesioner kepada informan serta data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur baik dari buku, jurnal maupun dokumen yang berkaitan dengan penelitian. Responden pada penelitian ini menggunakan *key informan* yang dilakukan secara *purposive* atau sengaja. Teknik *purposive* merupakan sebuah teknik dalam penentuan serta pengambilan sample dengan pertimbangan atau kriteria tertentu (Muhyi et al., 2018). Kriteria yang digunakan yaitu informan yang dianggap *expert* atau ahli dalam bidang yang dituju. Penelitian ini menggunakan 10 informan yang meliputi penasehat, direktur BUMDes, sekretaris, bendahara, ketua unit usaha, bendahara unit usaha, sekretaris unit usaha dan konsultan BUMDes (BUMDes.id), tenaga pendidik (dosen) dan Pendamping Desa dari Kecamatan. Penelitian ini akan berfokus pada aspek internal dan eksternal BUMDes yang selanjutnya akan dianalisis menggunakan model interaktif melalui 4 tahapan, yang pertama yaitu pengumpulan data yang diperoleh melalui hasil wawancara serta observasi. Kedua yaitu reduksi data menggunakan analisis SWOT yang meliputi beberapa proses antara lain melakukan analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, lalu mengkombinasikan

antar faktor untuk menghasilkan sebuah strategi sebagai upaya meminimalisir atau menghindari kelemahan dan ancaman serta memaksimalkan kekuatan dan peluang. Tahap selanjutnya yaitu penyajian data yang disajikan dalam tabel matriks SWOT dan yang terakhir tahap penarikan kesimpulan.

Analisis SWOT merupakan matriks yang digunakan untuk menyusun dan menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) agar mendapatkan alternatif strategi sebagai dasar strategi yang akan diimplementasikan (Reihanian et al., 2012). Metode yang dihasilkan dari analisis SWOT menggunakan analisis faktor eksternal dan internal untuk menghasilkan strategi (Quezada et al., 2019). Setelah melakukan analisis terkait faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman selanjutnya akan dilakukan perumusan alternatif startegi kedalam matriks SWOT yang dikelompokan menjadi 4 strategi yaitu strategi SO, strategi, WO, stratagi ST, dan strategi WT. Berikut merupakan tabel matriks SWOT.

Tabel 1
Matriks SWOT

	IFE		
EFE		<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	<i>Opportunities (O)</i>	<i>S-O Strategy</i>	<i>W-O Strategy</i>
	<i>Threats (T)</i>	<i>S-T Strategy</i>	<i>W-T Strategy</i>

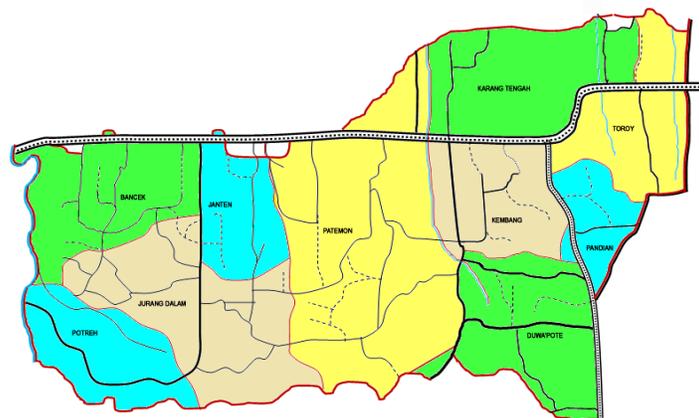
Sumber : Rangkuti, (2014)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik dan Gambaran Umum Wilayah

Desa Dempo Barat merupakan salah satu dari 9 desa yang terletak di Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan. Batas wilayah Desa Dempo Barat yaitu sebelah utara berbatasan dengan Desa Batukerbuy dan Bindang, sebelah selatan berbatasan dengan Desa Sana Daya dan Sana Tengah, sebelah timur berbatasan dengan Desa Dempo Timur sedangkan sebelah barat berbatasan dengan Desa Tlontoraja. Desa Dempo Barat terdiri dari 10 dusun antara lain Dusun Patemon, Dusun Jurang dalam, Dusun Potrek, Dusun Janten, Dusun Kembang, Dusun Karang Tengah, Dusun Toroy, Dusun Pandian, Dusun Duwe' Poteh, serta Dusun Bancek dengan total luas wilayah seluas 758,8Ha. Di Desa Dempo Barat mayoritas mata pencaharian penduduk desa bergerak dibidang pertanian. Kondisi desa yang terletak di wilayah perbukitan membuat akses jalan di antar dusun cukup sulit dijangkau. Namun, Desa Dempo Barat memiliki kekayaan alam yang mendukung baik dari segi ekonomi maupun sosial budaya.

Sumber daya alam Desa Dempo barat cukup beragam mulai dari bidang pertanian dengan komoditas unggulan yaitu jagung, bidang peternakan yaitu sapi madura, serta adanya sumber air bersih yang tidak mengalami kekeringan meskipun musim kemarau. Desa Dempo barat juga memiliki potensi budaya, dimana desa ini merupakan tempat pertama terciptanya budaya sapi sonok. Kontes sapi sonok merupakan sebuah kontes yang menampilkan sepasang sapi madura betina yang berjalan lenggak lenggok dengan keterpaduan irama dan dihias dengan berbagai macam aksesoris dan juga diiringi oleh musik saronen (Kutsiyah, 2019). Selain itu, letak geografis desa terbilang cukup strategis karena dilewati jalur transportasi yang menghubungkan 3 kecamatan yaitu Kecamatan Pasean, Kecamatan Waru dan Kecamatan Pasongsongan. Berikut merupakan gambar peta wilayah dari Desa Dempo Barat



Sumber : Rencana Pembangunan Jangka Menengah, (2022)

Gambar 1

Peta Wilayah Desa Dempo Barat

Gambaran Umum BUMDes Pancoran Mas

BUMDes Pancoran Mas didirikan pada tahun 2022 yang berlokasi di Desa Dempo Barat, Kecamatan Pasean, Kabupaten Pamekasan. BUMDes ini memiliki unit usaha dibidang layanan umum berupa penyaluran air bersih. Unit usaha ini dipilih berdasarkan kebutuhan masyarakat terhadap air bersih untuk sehari-hari. Usaha penyaluran air bersih awalnya dikelola oleh desa, namun sejak berdirinya BUMDes unit usaha ini dikelola oleh BUMDes. Terdapat dua titik tandon air bersih di desa Dempo Barat yaitu terletak pada Dusun Kembang dan Dusun Patemon yang dibangun dengan bantuan PAMSIMAS (Program Penyediaan Air Minum dan Sanitasi Berbasis Masyarakat). Unit usaha penyaluran air bersih hanya diperuntukan oleh masyarakat Dusun Patemon, Dusun Karang Tengah dan Dusun Kembang. Hal ini di pengaruhi oleh lokasi sumber air sehingga jangkauan penyaluran air bersih terbatas dan tidak cukup luas untuk semua dusun di Desa Dempo Barat.

Biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat untuk menggunakan jasa penyaluran air bersih meliputi biaya administrasi sebesar Rp 250.000 dan juga biaya meteran air bulanan sebesar Rp 2000/meter. Selain unit usaha penyaluran air bersih, pengelola BUMDes Pancoran Mas memiliki ide pengembangan unit usaha baru dibidang industri air kemasan. Hal ini di dilakukan guna meningkatkan pengembangan BUMDes dan juga pendapatan BUMDes Pancoran Mas. BUMDes Pancoran Mas belum memiliki sertifikat badan hukum. Selain itu, kantor BUMDes juga belum tersedia serta BUMDes masih terbatas dalam pemenuhan modal dimana saat ini permodalan BUMDes hanya bersumber dari dana desa. Meskipun tergolong BUMDes baru, BUMDes ini memiliki struktur organisasi pengelola BUMDes yang lengkap mulai dari penasehat, pengawas, struktur utama BUMDes hingga struktur unit usaha BUMDes.

Tabel 2
Tugas Struktur Pengelola BUMDes Pancoran Mas

Struktur	Tugas
Penasehat	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan arahan dan nasehat terkait program kerja hingga operasional BUMDes - Menjadi pusat konsultasi pelaksanaan operasional BUMDes - Bersama pengawas menelaah laporan dan pelaksanaan BUMDes
Direktur BUMDes	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan BUMDes - Menyusun rencana kerja dan rencana anggaran tahunan bersama pemerintah desa - Menyampaikan laporan pertanggungjawaban setiap akhir tahun
Sekretaris BUMDes	<ul style="list-style-type: none"> - Mengelola data dan informasi BUMDes sebagai bahan perencanaan - Menyusun rencana kerja dan rencana anggaran tahunan - Menyusun laporan pertanggungjawaban setiap akhir tahun - Mengelola administrasi dan keuangan sebagai bahan perencanaan
Bendahara BUMDes	<ul style="list-style-type: none"> - Menyusun rencana anggaran bulanan dan tahunan - Menyusun dan menyampaikan analisis keuangan, rencana kegiatan dan kebutuhan modal BUMDes bersama penasihat dan pengawas
Manajer Unit Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pengelolaan unit usaha
Sekretaris Unit Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Mengelola sumber daya yang dikelola unit usaha - Menyusun laporan semesteran dan tahunan pelaksanaan pengelolaan usaha BUMDes

	- Melakukan pengelolaan inventaris unit usaha serta pengadaan kebutuhan kesekretariatan
Bendahara	- Melaksanakan tata pembukuan penerimaan, pengeluaran serta pembayaran keuangan unit usaha
Unit Usaha	- Membuat laporan periodik keuangan
	- Melakukan pengadaan kebutuhan barang untuk unit usaha

Sumber : PP Nomor 11 Tentang Badan Usaha Milik Desa, (2021)

Faktor Internal BUMDes Pancoran Mas

Analisis terkait faktor internal pada BUMDes dilakukan untuk mengetahui faktor yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kegiatan BUMDes Pancoran Mas. Faktor internal diperoleh berdasarkan hasil observasi serta wawancara dengan *key informan*. Diketahui bahwa hasil analisis faktor internal pada BUMDes Pancoran Mas terdiri dari 3 faktor kekuatan dan 5 faktor kelemahan sebagai berikut:

Kekuatan (*Strength*)

1. Unit usaha yang dijalankan berbasis potensi Desa. BUMDes Pancoran Mas memanfaatkan potensi sumber air bersih yang terdapat di Desa untuk dijadikan sebagai unit usaha penyaluran air bersih. Diketahui bahwa sumber air ini tidak pernah mengalami kekeringan, sehingga dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari masyarakat desa terhadap air bersih. Sumber air bersih terletak di dua titik yaitu di Dusun Patemon dan Dusun Kembang. Penyaluran air meliputi wilayah Dusun Patemon, Dusun Kembang dan Dusun Karang Tengah. Hal ini sejalan dengan penelitian Mazlan et al. (2020) yang menyatakan bahwa pendirian BUMDes didasari oleh kebutuhan masyarakat melalui pengembangan yang diarahkan pada pemanfaatan potensi sumber daya yang ada, salah satunya seperti unit usaha air kemasan yang memanfaatkan potensi air dari wilayah perbukitan yang memungkinkan untuk dikelola.
2. Pengelola BUMDes memiliki motivasi usaha untuk mengembangkan BUMDes. Motivasi pengelola dilihat dari usahanya dalam mengembangkan inovasi unit usaha pada BUMDes. Pengelola BUMDes Pancoran Mas telah beberapa kali melakukan diskusi terkait pengembangan unit usaha yang sesuai untuk diterapkan mulai dari pengembangan wisata budaya, pengembangan UMKM, hingga pembuatan produk baru. Terdapat ide pengembangan unit usaha yang masih dalam tahap perencanaan yaitu pengembangan unit usaha dibidang industri air dalam kemasan yang masih sejalan dengan unit usaha sebelumnya yang memanfaatkan potensi sumber air desa. Penelitian oleh Permana, (2020) menyatakan bahwa adanya motivasi usaha pada kepengurus BUMDes harus mampu mencerminkan pribadi berwirausaha karena akan berpengaruh terhadap kinerja usaha, sehingga hal ini akan berdampak pada keberlangsungan BUMDes.

3. Pengelola BUMDes berpendidikan. BUMDes Pancoran Mas memiliki struktur organisasi pengelola meliputi direktur, sekretaris, bendahara BUMDes dan unit usaha BUMDes yang memiliki tingkat pendidikan yaitu lulusan SMA sebanyak 4 orang dan juga sarjana (S1) sebanyak 2 orang. Tingkat pendidikan yang dimiliki dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia. Pengetahuan yang dimiliki pengurus dari pendidikan formal nantinya dapat mempermudah kinerja pengurus dalam memahami masukan, tanggungjawab maupun tugas yang diberikan. Penelitian oleh Pradnyani, (2019) menyatakan bahwa faktor yang mendukung pengembangan BUMDes salah satunya yaitu kualitas sumber daya manusia seperti tingginya pendidikan yang dimiliki oleh pengelola BUMDes.

Kelemahan (Weakness)

1. Belum memiliki legalitas badan hukum. BUMDes Pancoran Mas baru didirikan pada tahun 2022 dan saat ini masih dalam proses pengajuan sertifikat badan hukum. Nadriana, (2022) menyatakan bahwa BUMDes yang belum memiliki badan hukum dapat menghambat kegiatan dalam mengakses permodalan serta menjalin kerjasama dengan mitra usaha. Pendaftaran legalitas BUMDes penting dilakukan, selain agar mudah dalam menjalin kerja sama dengan mitra usaha sertifikat juga berguna untuk BUMDes agar memiliki kekuatan hukum.
2. Unit usaha BUMDes belum mampu berkontribusi pada PAD. Unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Pancoran Mas bersifat layanan umum sehingga berorientasi pada manfaat yang dihasilkan. Pendapatan yang diperoleh BUMDes dari unit usaha ini meliputi biaya administrasi awal sebesar Rp 250.000, lalu setiap bulan BUMDes memiliki pendapatan rata-rata Rp 300.000 yang dihasilkan dari biaya meteran warga dengan biaya Rp 2000/meter. Pendapatan yang dihasilkan setiap bulannya belum mampu memberikan keuntungan untuk BUMDes maupun Desa. Penelitian oleh Pradana & Fitriyanti, (2019) menyatakan bahwa BUMDes yang berorientasi pada jenis usaha pelayanan umum dan penyewaan cenderung memberikan keuntungan sosial kepada masyarakat dan kurang memberikan keuntungan ekonomi yang besar. Kedua jenis usaha tersebut akan membuat BUMDes *stagnan* sehingga sulit untuk mencapai peningkatan keuntungan.
3. Kantor BUMDes belum tersedia, hal ini dikarenakan BUMDes Pancoran Mas masih baru didirikan pada bulan oktober 2022. Belum tersedianya dukungan sarana prasarana seperti adanya kantor BUMDes dapat menghambat kegiatan serta menjadikan BUMDes kurang dikenal masyarakat sekitar. Kurniawan et al. (2022) menyatakan bahwa tidak tersedianya kantor khusus BUMDes membuat banyak masyarakat bingung serta belum mengetahui adanya BUMDes.
4. Keterbatasan modal. BUMDes yang baru berdiri belum memiliki sertifikat badan hukum sehingga menyebabkan keterbatasan kerjasama dengan pihak lain untuk menghasilkan modal tambahan. Modal yang diperoleh BUMDes Pancoran Mas masih terbatas dari dana desa. Diketahui bahwa sumber permodalan BUMDes

dapat diperoleh dari dana desa, masyarakat hingga mitra usaha. Penelitian oleh Agunggunanto et al. (2016) menyatakan bahwa permodalan BUMDes bersumber dari dana desa dan masyarakat, keterbatasan modal dapat mengakibatkan BUMDes tidak mampu menjalankan jenis usaha yang beragam sehingga menghambat pengembangan BUMDes.

Faktor Eksternal BUMDes Pancoran Mas

Analisis terkait faktor eksternal pada BUMDes dilakukan untuk mengetahui faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman pada kegiatan BUMDes Pancoran Mas. Faktor eksternal diperoleh berdasarkan hasil observasi serta wawancara dengan *key informan*. Diketahui bahwa hasil analisis faktor eksternal pada BUMDes Pancoran Mas terdiri dari 6 faktor peluang dan 3 faktor ancaman sebagai berikut:

Peluang (*Opportunity*)

1. Potensi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki desa. Desa Dempo Barat memiliki potensi alam yang unggul yaitu adanya sumber air bersih serta dalam bidang pertanian yaitu komoditas jagung yang dapat mencapai hasil panen sebesar 1,45 ton/Ha dengan luas lahan 425Ha. selain itu, hampir seluruh masyarakat Desa Dempo Barat berternak sapi madura. Sulaksana & Nuryanti, (2019) menyatakan bahwa pendirian BUMDes digunakan untuk memperkuat perekonomian desa yang dibentuk berdasarkan kebutuhan serta pemanfaatan potensi sumber daya yang dimiliki desa. Pengembangan unit usaha memerlukan observasi terkait potensi desa yang dapat dimanfaatkan serta dikelola BUMDes agar dapat memenuhi kebutuhan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
2. Adanya dukungan dari pemerintah desa. Pemerintah desa memberikan dukungan untuk pengembangan BUMDes dalam bentuk permodalan BUMDes. Hal ini didukung dengan regulasi pemerintah pusat yaitu Permendes PDT dan Transmigrasi Nomor 5 tahun 2015 yang menyatakan bahwa pendirian dan pengembangan BUMDes menjadi salah satu prioritas dari alokasi dana Desa yang dikeluarkan.
3. Tersedianya peluang kerja bagi masyarakat. Berdasarkan profil desa Dempo Barat diketahui bahwa lebih dari 1000 warga desa memiliki tingkat pendidikan SMA dan sebagian besar berprofesi sebagai petani. Hal tersebut dapat menjadi peluang BUMDes untuk mencari SDM yang kompeten sebagai tenaga kerja serta membuka peluang kerja bagi masyarakat. Berdirinya BUMDes dapat memberikan peluang kerja bagi masyarakat, mengurangi pengangguran, serta dapat mendorong pengembangan desa dengan mengangkat potensi lokal desa (Astriani et al., 2021).
4. Adanya peluang kerjasama dengan mitra usaha. BUMDes Pancoran Mas saat ini memiliki mitra usaha toko bangunan untuk memenuhi kebutuhan perpipaan pada unit usaha jasa penyalura air. diketahui bahwa BUMDes juga memiliki mitra kerjasama dibidang industri air kemasan khususnya dalam bantuan mesin

produksi. Apabila perencanaan pengembangan unit usaha ini dapat dilakukan maka peluang kerjasama dengan mitra usaha akan semakin luas. Iyan et al. (2020) menyatakan bahwa salah satu peluang pengembangan BUMDes yaitu dengan menjalin kerjasama yang baik dengan mitra usaha, hal ini juga dapat dijadikan sebagai satu sumber permodalan BUMDes. Menjalिन kerja sama dengan mitra usaha penting untuk dilakukan guna memperlancar kegiatan BUMDes mulai dari permodalan hingga pemenuhan kebutuhan unit usaha.

5. Dapat memenuhi kebutuhan masyarakat desa dengan unit usaha yang dijalankan. Unit usaha yang dijalankan BUMDes Pancoran Mas saat ini terfokus untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yaitu dengan menyalurkan air bersih kerumah-rumah warga untuk memenuhi kebutuhan air setiap hari. Penelitian oleh Raharti et al. (2021) menyatakan bahwa selain untuk mencari profit, berdirinya BUMDes juga bertujuan untuk menyejahterakan masyarakat salah satunya dengan menjalankan unit usaha layanan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
6. Adanya perkembangan teknologi *digital marketing*. Dengan adanya rencana pengembangan unit usaha dibidang industri air dalam kemasan, maka peran teknologi dan informasi sangat dibutuhkan salah satunya untuk promosi dan pemasaran yaitu melalui *digital marketing* yang dapat dilakukan dengan memanfaatkan media sosial. Sejalan dengan Wulandari et al. (2021) menyatakan bahwa adanya perkembangan teknologi dapat memudahkan BUMDes seperti pemanfaatan media sosial yang menguntungkan bagi BUMDes untuk memperkenalkan serta mempromosikan usaha. Media sosial memiliki peran efektif dalam menyebarkan informasi sehingga kegiatan promosi dan pemasaran dapat dilakukan secara cepat disertai jangkauan yang luas.

Ancaman (*Threats*)

1. Sumber daya alam desa yang dikelola BUMDes dimanfaatkan oleh masyarakat secara mandiri. Terdapat masyarakat desa yang memilih untuk menyalurkan air bersih secara mandiri tanpa perantara BUMDes untuk menghindari biaya pelayanan. Penelitian oleh Tiballa, (2017) menyatakan bahwa kurangnya kesadaran masyarakat seperti melakukan penunggakan pembayaran serta memutuskan untuk tidak mengikuti atau keluar dari pelaksanaan program BUMDes dapat menghambat pengembangan BUMDes.
2. Kurangnya partisipasi masyarakat untuk terlibat dalam kegiatan BUMDes. Masyarakat Desa Dempo Barat kurang berpartisipasi pada BUMDes Pancoran Mas disebabkan karena BUMDes baru didirikan sehingga banyak masyarakat yang belum mengenal atau mengetahui BUMDes Pancoran Mas. Penelitian oleh Tiballa, (2017) menyatakan bahwa partisipasi masyarakat menjadi modal utama BUMDes dalam mencapai sasaran program yang dilaksanakan tetapi dalam realitanya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi partisipasi masyarakat diantaranya

kurangnya informasi masyarakat terkait BUMDes dan kesibukan kerja yang dimiliki masyarakat.

3. Penggunaan teknologi dan sarana prasarana desa kurang maksimal. Desa memiliki *wi-fi* yang dapat digunakan untuk mengakses informasi untuk mendukung perencanaan pengembangan unit usaha, namun keberadaannya masih belum digunakan secara maksimal. Penerapan teknologi seperti *digital marketing* hingga pemanfaatan media sosial sebagai wadah promosi belum dilakukan oleh BUMDes Pancoran Mas karena keterbatasan kemampuan pengurus BUMDes. Penerapan teknologi informasi terutama dalam bidang pemasaran sangat dibutuhkan mengingat teknologi informasi memiliki peran strategis untuk tata kelola maupun pada pengembangan sebuah bisnis (Sanjaya et al., 2020).

Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi yang dikelompokkan menjadi strategi SO, WO, ST dan WT. Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal dan internal yang terdapat pada BUMDes, diperoleh beberapa alternatif strategi pengembangan yang dapat diterapkan pada BUMDes Pancoran Mas seperti yang terdapat pada tabel 3. Berdasarkan hasil matriks SWOT pada BUMDes Pancoran Mas didapatkan beberapa rumusan alternatif strategi pengembangan yang terdiri dari strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Threat*), dan strategi WT (*Weakness-Threat*). Berikut merupakan penjelasan terkait masing masing strategi.

Strategi SO

1. Mengembangkan unit usaha baru dengan mengoptimalkan pengelolaan potensi sumberdaya desa. BUMDes Pancoran Mas dapat mengembangkan ide-ide inovasi usaha dengan memanfaatkan potensi sumber daya milik desa untuk membentuk unit usaha yang lebih menguntungkan. Beberapa inovasi usahayang dapat dilakukan BUMDes Pancoran Mas yaitu seperti menjadi pengepul hasil pertanian komoditas jagung masyarakat desa. BUMDes juga dapat merealisasikan perencanaan terkait pengembangan industri air dalam kemasan untuk memaksimalkan manfaat potensi sumber air desa agar mendapat keuntungan yang maksimal serta membuka peluang kerja bagi masyarakat. Penelitian oleh Pradani, (2020) menyatakan bahwa upaya yang dapat dilakukan adalah dengan penerapan strategi OVOP (*One Village One Product*) yaitu sebuah pendekatan strategi sebagai upaya pengembangan potensi desa untuk menghasilkan produk berkualitas serta berdaya saing dipasaran dengan tetap memiliki ciri khas tersendiri.
2. Membentuk program pelatihan manajemen sebagai upaya optimalisasi kinerja pengelola BUMDes. BUMDes dapat memberikan pelatihan manajemen secara berkala untuk meningkatkan kinerja dan potensi sumber daya manusia, serta meningkatkan motivasi pengurus dalam mengembangkan BUMDes. Pelatihan

berkala yang dapat diberikan salah satunya seperti manajemen dasar, hal ini dilakukan agar pengurus BUMDes dapat mengetahui serta memahami tugasnya dengan baik dan benar. BUMDes dapat bekerjasama dengan perguruan tinggi atau instansi pemerintahan untuk melaksanakan pelatihan. Parjaman & Enas, (2021). Melalui pelatihan tata kelola manajemen yang diberikan akan mampu meningkatkan kinerja BUMDes sehingga pelayanan yang diberikan semakin maksimal.

Tabel 3
Matriks SWOT

IFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFE	Unit usaha yang dijalankan berbasis potensi desa (S1)	Belum memiliki legalitas badan hukum (W1)
	Pengelola BUMDes memiliki motivasi usaha untuk mengembangkan BUMDes (S2)	Unit usaha BUMDes belum mampu berkontribusi pada PAD (W2)
	Pengelola BUMDes berpendidikan (S3)	Kantor BUMDes belum tersedia (W3)
		Keterbatasan Modal (W4)
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
Potensi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki desa (O1)	Mengembangkan unit usaha baru dengan mengoptimalkan pengelolaan potensi sumberdaya desa (S1,O1,O3,O5)	Meluaskan jaringan kerjasama dengan mitra usaha untuk mengakses permodalan setelah memiliki legalitas (W1,W4,O4)
Adanya dukungan dari pemerintah desa (O2)	Membentuk program pelatihan manajemen sebagai upaya optimalisasi kinerja pengelola BUMDes (S3,O2)	Mengadakan sosialisasi dan program pelatihan usaha sebagai upaya pengembangan inovasi usaha (W2,O1,O2,O5)
Tersedianya peluang kerja bagi masyarakat (O3)		
Adanya peluang kerjasama dengan mitra usaha (O4)		
Dapat memenuhi kebutuhan masyarakat desa dengan unit usaha yang dijalankan (O5)		
Adanya perkembangan teknologi <i>digital marketing</i> (O6)		
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
Sumber daya alam desa yang dikelola BUMDes dimanfaatkan oleh masyarakat secara mandiri (T1)	Memberikan materi pengenalan BUMDes untuk meningkatkan partisipasi masyarakat	Membuat peraturan desa terkait partisipasi masyarakat dalam mendukung program

Kurangnya partisipasi dalam mendukung kerja BUMDes masyarakat untuk terlibat BUMDes (S3,T1,T2) dalam kegiatan BUMDes (T2)	Memberikan program pelatihan <i>digital marketing</i> kepada SDM (S2,T3)
---	--

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Strategi WO

1. Meluaskan jaringan kerjasama dengan mitra usaha untuk mengakses permodalan setelah memiliki legalitas. BUMDes Pancoran Mas masih dalam tahap pengajuan badan hukum sehingga proses perbaikan dokumen perlu untuk diperhatikan agar sertifikat dapat dikeluarkan. Aspek legalitas badan hukum akan memberikan penguatan terhadap BUMDes secara hukum serta memudahkan BUMDes dalam menjalin kerjasama dengan berbagai instansi untuk meningkatkan permodalan (Febrianti & Hayati, 2023). Adanya legalitas badan hukum dapat mempermudah BUMDes dalam memperluas jaringan mitra bisnis. Perluasan jaringan mitra bisnis dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan unit usaha BUMDes. Selain itu, kerjasama dengan mitra bisnis juga dapat bermanfaat bagi BUMDes sebagai bentuk tambahan permodalan.
2. Mengadakan sosialisasi dan program pelatihan usaha sebagai upaya pengembangan inovasi usaha. BUMDes dapat melakukan sosialisasi dan pelatihan usaha berbasis potensi alam desa kepada pengelola BUMDes maupun masyarakat. BUMDes dapat bekerjasama dengan pihak lain seperti UMKM untuk memberikan sosialisasi dan pelatihan pembuatan produk untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Selain itu, BUMDes dapat mengupayakan sosialisasi cara membangun usaha yang baik dan benar mulai dari perencanaan, produksi, hingga pemasaran. Aeni, (2020) menyatakan bahwa BUMDes yang berhasil mengidentifikasi dan mengembangkan potensi desa sebagai unit usaha umumnya berhasil mencapai keuntungan.

Strategi ST

1. Memberikan materi pengenalan BUMDes untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung BUMDes. Pemberian materi pengenalan BUMDes kepada masyarakat yang dilakukan oleh pengelola BUMDes bertujuan agar masyarakat mengenal dan mengerti pentingnya pendirian BUMDes. Adanya pengenalan tersebut diharapkan dapat meningkatkan dukungan masyarakat dalam memanfaatkan BUMDes. Mahmudi & Damayanti, (2020) menyatakan bahwa pemberian materi terkait pengenalan dan pelatihan BUMDes bertujuan untuk memberikan pemahaman terkait pentingnya membangun BUMDes karena akan sangat menguntungkan bagi masyarakat desa.

2. Memberikan program pelatihan digital marketing kepada SDM . BUMDes dapat memberikan pelatihan terkait *digital marketing* seperti penggunaan media sosial serta *marketplace*. Saat ini, dunia industri tidak terlepas dari perkembangan teknologi sehingga mengikuti perkembangan tersebut penting untuk dilakukan sebagai upaya pengembangan usaha salah satunya melalui pemasaran secara *online* yang dapat dilakukan menggunakan media sosial seperti *wattsap, instagram, facebook, tiktok* atau melalui *marketplace* seperti *shopee dan lazada*. Penelitian oleh Ana et al. (2021) menyatakan bahwa adanya perkembangan teknologi seperti media *online* dan *marketplace* memberikan banyak manfaat, diantaranya tidak membutuhkan banyak biaya, efektif dan efisien, memiliki jaringan yang luas, cepat dalam penyebaran informasi, mampu meningkatkan *branding* produk serta lebih mudah dalam melakukan evaluasi penjualan, pemasaran maupun pelaporan keuangan.

Strategi WT

1. Membuat peraturan desa terkait partisipasi masyarakat dalam mendukung program kerja BUMDes. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam mendukung kegiatan BUMDes untuk memanfaatkan sumber daya alam sebagai unit usaha mengakibatkan unit usaha kurang berjalan maksimal sehingga berdampak pada pendapatan yang belum mampu memberikan keuntungan kepada BUMDes. Mengatasi hal tersebut, pemerintah perlu membuat sebuah peraturan yang ditujukan kepada masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam mendukung dan mengoptimalkan pemanfaatan unit usaha BUMDes sehingga dapat berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Masyarakat harus memaksimalkan pemanfaatan serta ikut dalam pengelolaan BUMDes karena pada dasarnya faktor penting penentu keberhasilan pengembangan BUMDes yakni adanya partisipasi masyarakat (Elsi & Bafadhal, 2019). Penelitian oleh Mazlan et al. (2020) menyatakan bahwa BUMDes dapat melakukan kerjasama dengan pemerintah untuk mendukung produk yang dikelola atau dihasilkan, salah satunya seperti kerjasama dalam pemasaran produk dimana instansi pemerintah harus menggunakan produk yang dihasilkan oleh BUMDes dalam pelaksanaan kegiatannya.

Prioritas Strategi Pengembangan

Berdasarkan hasil rumusan strategi yang diperoleh selanjutnya dilakukan penentuan prioritas strategi. Prioritas strategi di tentukan berdasarkan kondisi lapang dan didukung dengan hasil perangkaan yang dilakukan oleh informan. Strategi pengembangan utama yang dapat diterapkan pada BUMDes Pancoran Mas antara lain; (1) mengadakan sosialisasi dan program pelatihan usaha sebagai upaya pengembangan inovasi usaha (strategi WO2), (2) meluaskan jaringan kerjasama dengan mitra usaha untuk mengakses permodalan setelah memiliki legalitas (strategi WO1), (3) membuat peraturan desa terkait partisipasi masyarakat dalam mendukung

program kerja BUMDes (strategi WT1). Strategi pengembangan tersebut dapat diterapkan pada BUMDes Pancoran Mas sebagai upaya kelancaran kegiatan dalam mencapai tujuan. Pemilihan strategi WO dan WT dilakukan dengan pertimbangan agar BUMDes mampu meminimalisir atau memperbaiki kelemahan dengan mengoptimalkan peluang dan menghindari ancaman dari lingkungan eksternal. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Nursan & FR, (2019) dalam penelitiannya terkait strategi pengembangan BUMDes pertanian di Kabupaten Sumbawa yang menghasilkan prioritas strategi WO yaitu strategi yang dilakukan dengan cara meminimalisir kelemahan BUMDes untuk meraih peluang yang ada.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada BUMDes Pancoran Mas, dapat disimpulkan bahwa terdapat 7 faktor internal yang terdiri dari 3 faktor kekuatan dan 4 faktor kelemahan serta terdapat 9 faktor eksternal yang terdiri dari 6 faktor peluang dan 3 faktor ancaman. Selain itu, didapatkan 7 rumusan strategi pengembangan berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan pada BUMDes Pancoran Mas. Selanjutnya, dilakukan perangkingan oleh informan terhadap rumusan strategi pengembangan untuk menghasilkan 3 prioritas strategi yaitu (1) mengadakan sosialisasi dan program pelatihan usaha sebagai upaya pengembangan inovasi usaha, (2) meluaskan jaringan kerjasama dengan mitra usaha untuk mengakses permodalan setelah memiliki legalitas, (3) membuat peraturan desa terkait partisipasi masyarakat dalam mendukung program kerja BUMDes. Saran yang dapat diberikan kepada BUMDes Pancoran Mas diharapkan mampu mengimplementasikan alternatif strategi yang diperoleh sebagai upaya pengembangan BUMDes. Bagi pemerintah, diharapkan dapat mendukung pengembangan BUMDes dengan bantuan permodalan serta memberikan pendampingan maupun pelatihan untuk meningkatkan pengembangan BUMDes. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk meneliti terkait analisis unit usaha yang dijalankan BUMDes serta aspek-aspek lain yang berkontribusi terhadap pengembangan BUMDes seperti aspek tata kelola manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R. (2018). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 6(3), 1-15. <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmpbb8358af48full.pdf>
- Aeni, N. (2020). Gambaran Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kabupaten Pati. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 18(2), 131-146.
- Agunggunanto, E. Y., Arianti, F., Kushartono, E. W., & Darwanto. (2016). Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *JDEB (Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis)*, 13(1), 67-81.

- Ana, W., Sophan, T. D. F., Nisa, C., & Sanggarwati, D. A. (2021). Pengaruh pemasaran media online dan marketplace terhadap tingkat penjualan produk umkm collection di sidoarjo. *Media Mahardika*, 19(3), 517-522.
- Arrohmah, R. N. A., & Rum, M. (2022). Strategi Pengembangan Industri Keripik Tempe Di Dusun Kedungprawan Desa Gendingan Kecamatan Widodaren Kabupaten Ngawi. *Jurnal Agriscience*, 3(1), 127-144.
- Astriani, D., Arimurti, T., & Nasihin, I. (2021). Membangun Ekonomi Berkelanjutan Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kutapohaci. *Konferensi Nasional Penelitian Dan Pengabdian (KNPP) Ke-1 Karawang, 25 Februari 2021*, 1(1), 1379-1391.
- Ati, K., & Nursamsiyah, Y. D. (2015). Kelayakan Finansial Usahatani Di Ketinggian Sedang. *Agriekonomika*, 4(2), 221-234. <https://journal.trunojoyo.ac.id/agriekonomika/article/view/976>
- David, F. R., Creek, S., & Davide, F. (2017). What is the Key to Effective SWOT Analysis, Including AQ C D Factors. *SAM Advanced Management Journal*, 84(1), 25-35.
- Dewi, A. S. K. (2014). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa. *Journal of Rural and Development*, 5(1), 1-14.
- Elsi, S. D., & Bafadhal, F. (2019). Peningkatan Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif Melalui BUMDes Di Desa Tanjung Lanjut Sekernan Muaro Jambi. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 33-37.
- Faksi, R. Y., & Marina, I. (2020). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Peternakan Sapi Potong (Studi Kasus Di BUMDes Bonang Gumilang , Desa Bonang , Kecamatan Panyingkiran, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat). *Jurnal Paradigma Agribisnis*, 3(1), 24-35.
- Febriana, N. (2021). Manajemen Strategi Pegelolaan Desa Agrowisata Oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Desa Watesari Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo. *Publika*, 9(3), 29-42.
- Febrianti, S. A., & Hayati, M. (2023). Penguatan Kelembagaan BUMDes Wartim Masalah Melalui Pendampingan Tata Kelola BUMDes Desa Waru Timur Kabupaten Pamekasan Jawa Timur. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia*, 3(1), 335-340. <https://doi.org/10.54082/jamsi.640>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering*, 1(1), 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Hidayah, A. T., Pujiati, L., Hidyati, N., Hendrawan, S. A., Suprpto, S., & Nurali. (2018). Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lestari Desa Bandung Kecamatan Diwek Jombang.

- Comvice : Journal of Community Service*, 2(1), 15–20.
<https://doi.org/10.26533/comvice.v2i1.123>
- Hidayati, D. R. (2016). Strategi Komunikasi Pemasaran Usaha Skala Mikro (Micro Enterprise) Kub Bajrah Gunah Klampis Bangkalan Pada Produk Terasi, Petis Dan Kerupuk Ikan. *Jurnal Agriekonomika*, 5(1), 103–111.
- Hidayati, T. (2020). Pengembangan dan Perubahan Organisasi. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (Vol. 7, Issue 2). PT. Muara Karya.
- Holilah, D. R., & Sugiarti, T. (2023). Strategi pengembangan potensi desa melalui badan usaha milik desa: studi kasus BUMDes sumber agung desa alassumur, kabupaten bondowoso. *Agriscience*, 3(3), 605–622.
- Howara, D. (2013). Strategi Pengembangan Pengolahan Hasil Perikanan Di Kabupaten Donggala. *Jurnal Agroland*, 17(3), 75–81.
- Indonesia. *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*.
- Iyan, Mawung, A. S., & Mantikel, B. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Miliki Desa (BUMDes) Sumber Mulia di Desa Purworeja Kabupaten Lamandau. *Journal of Environment and Management*, 1(2), 103–111.
<https://doi.org/10.35965/jpan.v2i2.563>
- Kurniawan, R., Nengah, N., Noventy, R., Ciptawaty, U., & Wahyudi, H. (2022). Pendampingan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Alam Sentosa Desa Kurungan Nyawa (Assistance for Village-Owned Enterprises (BUMDes) Alam Sentosa Kurungan Nyawa Village). *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 63–70.
- Kutsiyah, F. (2019). Menumbuhkembangkan Destinasi Desa Wisata dan Ekonomi Kreatif Berbasis Budaya Sapi Sonok di Pulau Madura. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 3(3), 587–600. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2019.003.03.14>
- Mahmudi, A., & Damayanti. (2020). Penerapan Teknologi Informasi Dan Pengembangan Manajemen BUMDes “Bangun Yuwana” Desa Sumberjo Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang. *Jurnal Pengabdian Vokasi*, 01(03), 164–167.
- Mazlan, Ismail, I., & Juharni. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kabupaten Sinjai (Studi Kasus Desa Polewali). *J. Paradigma Administrasi Negara*, 2(2), 86–90.
- Muhyi, M., Hartono, Budiyono, S. C., Satianingsih, R., Sumardi, Rifai, I., Zaman, Q., Astutik, E. P., & Fitriatien, S. R. (2018). *Metodologi Penelitian*. Surabaya : . Adibuana Universiti Press.
- Nadriana, L. (2022). Kontruksi Hukum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Bentuk Ketahanan Ekonomi Masyarakat Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Penelitian Hukum*. 01(01), 30–41.
- Nursan, M., & FR, U. A. F. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Pertanian Di Kabupaten Sumbawa Barat. *SEA*, 8(2), 67–78.

- Parjaman, T., & Enas. (2021). Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Lembaga Penggerak Pembangunan Perekonomian Desa. *Journal Of Managemen Riview*, 5(3), 689-698. <http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview>
- Permana, I. (2020). Kinerja Usaha BUMDes Di Kabupaten Bekasi Dipengaruhi Oleh Orientasi Kewirausahaan, Teknologi Digital Kewirausahaan Dan Motivasi Usaha. *Jurnal Usaha*, 1(2), 11-18.
- Pemerintah, P. (2021). Peraturan Pemerintah RI Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Pemerintah Desa. (2022). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa Dempo Barat.
- Permendesa. (2015). Permendesa Nomor 5 Tahun 2015 tentang Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- Pradana, H. A., & Fitriyanti, S. (2019). Pemberdayaan Dan Percepatan Perkembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat Dan Peningkatan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 14(2), 133-146.
- Pradani, R. F. E. (2020). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Potensi Lokal Sebagai Penggerak Ekonomi Desa. *JSEK: Jurnal Ekonomi Dam Studi Kebijakan*, 01(01), 14-23. <http://ejournal.iain-tulungagung.ac.id/index.php/jesk/article/view/3429>
- Pradini, R. N. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik*, 2(1), 57-67. <https://doi.org/10.35965/jpan.v2i2.563>
- Pradnyani, N. L. P. S. P. (2019). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Tibubeneng Kuta Utara. *Jurnal Riset Akuntansi*, 9(2), 39-47.
- Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39(2019), 786-793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>
- Raharti, R., Ridwan, M., & Nurfitriani, N. (2021). Optimalisasi BUMDes Mlese Maju Mandiri Pasca Pandemi Covid-19 Dalam Rangka Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Prosiding Seminar Nasional DeHAP*, 1(1), 21-28.
- Rangkuti, F. (2014). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Reihanian, A., Mahmood, N. Z. B., Kahrom, E., & Hin, T. W. (2012). Sustainable tourism development strategy by SWOT analysis: Boujagh National Park, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 4, 223-228. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.08.005>

- Sanjaya, P. K. A., Hartati, N. P. S., & Premayani, N. W. W. (2020). Pemberdayaan Pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berdikari Melalui Implementasi Digital Marketing System. *Carrade : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1), 65-75.
<https://journal.ilinstitute.com/index.php/caradde%0Ahttps://doi.org/10.31960/caradde.v3i2.467>
- Sarsby, A. (2016). *Analysis SWOT A Guide to SWOT for Business Studies Student*. England: Leadship Library.
- Sembiring, M. J., & Didin, F. (2020). Manajemen Strategi Dari Teori ke Praktek. In *Laboratorium Penelitian dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman, Samarinda, Kalimantan Timur* (Issue April). Jakarta : CV. Penerbit Qiara Media. www.google.com
- Shujahat, Muhammad, Hussain, & Saddam. (2017). Strategic Management Model with Lens of Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Review Approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93.
- Sulaksana, J., & Nuryanti, I. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kasus Di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 3(2), 348-359. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2019.003.02.11>
- Taufiqurokhman. (2016). *Mengenal Manajemen Strategik*. Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *Dasar Dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tiballa, R. (2017). Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Swarga Bara Kabupaten Kutai Timur. *Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 445-456.
- Wulandari, E. A., Maheni, I. S., & Hafidzi, A. H. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Gunung Mulia Dengan Pendekatan Analisis Swot Di Desa Grenden Kecamatan Puger. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis GROWTH*, 19(2), 141-151.
- Zunaidah, A., Askafi, E., & Daroini, A. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Otonomi*, 20(2), 241-247.